

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Збалансування управлінських повноважень на підприємстві»

(за матеріалами ПП «БУДПОСТАЧ», м. Київ)

Студентки 5 курсу 2 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Рудомьотової
Анни Олександрівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Шевчун Марина
Борисівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкаміньний Ігор
Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20 _____ р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Рудомбової Анни Олександрівни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
«Збалансування управлінських повноважень на підприємстві (за матеріалами
ПП «Будпостач», м. Київ)
Затверджена наказом ректора від «01» листопада 2022 р. № 2914
2. Строк здачі студентом закінченої роботи 07.02.2023 р.
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: теоретичне та методичне обґрунтування сутності процесу збалансування управлінських повноважень на підприємстві.

Об'єкт дослідження: процес збалансування управлінських повноважень ПП «Будпостач».

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти збалансування управлінських повноважень, а також напрями їх вдосконалення на ПП «Будпостач».

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗБАЛАНСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОВНОВАЖЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ЗБАЛАНСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОВНОВАЖЕНЬ НА ПП «БУДПОСТАЧ» (м. КИЇВ)

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2. Аналіз та оцінка ефективності збалансування управлінських повноважень на підприємстві

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗБАЛАНСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОВНОВАЖЕНЬ НА ПП «БУДПОСТАЧ» (м. КИЇВ)

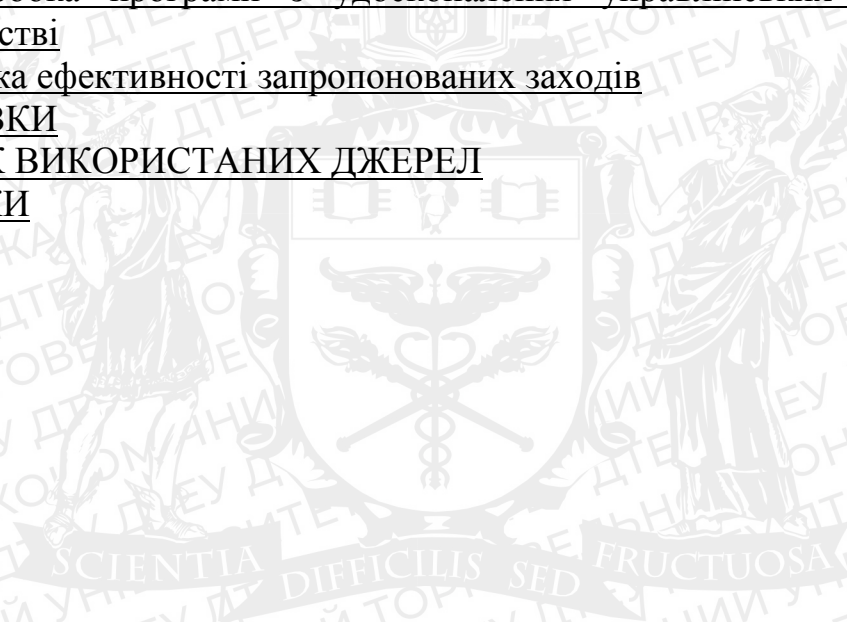
3.1. Розробка програми з удосконалення управлінських повноважень на підприємстві

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ



6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	до 12.09.22 р.
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.22 р.	до 01.11.22 р.
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.	до 14.11.22 р.
4.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 21.11.22 р.	до 21.11.22 р.
5.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	28.11.22 - 16.12.22 р.	28.11.22 - 16.12.22 р.
6.	Захист практичної підготовки	18.12.22 - 20.12.22 р.	18.12.22 - 20.12.22 р.
7.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.12.22 р.	до 16.12.22 р.
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.22	до 23.12.22
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 27.01.23 р.	до 27.01.23 р.
11.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 06.02.23 р.	до 06.02.23 р.
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
14.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
15.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно графіка навч. процесу	Згідно графіка навч. процесу

7. Дата видачі завдання «20» листопада 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Шевчук М. Б. _____

(підпис)

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І.М. _____

(підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Рудомьотова А. О. _____

(підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота Рудомьотової Анни Олександрівни на тему «Збалансування управлінських повноважень на підприємстві» за матеріалами ПП "Будпостач", м. Київ виконана у відповідності до вимог щодо випускних робіт та виконувалась відповідно до встановлених термінів. У випускній кваліфікаційній роботі з застосуванням літературних джерел розглянуті основні питання теоретичних засад та методичних підходів до збалансування управлінських повноважень на підприємстві, визначено сутність та особливості механізму збалансування управлінських повноважень на підприємстві в сучасних умовах. В аналітичній частині роботи досліджено особливості збалансування управлінських повноважень ПП "Будпостач" та надана оцінка його ефективності, що дозволило запропонувати слушні заходи щодо вдосконалення збалансування управлінських повноважень. Мету і завдання дослідження досягнуто. В цілому за змістом та оформленням ВКР відповідає вимогам і рекомендується до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Рудомьотової А. О. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Підкамінний І.М. _____

(підпис)

Завідувач кафедри Бай С.І. _____

(підпис)

« _____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Збалансування управлінських повноважень на підприємстві»

Структура роботи. Робота викладена на 37 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 11 таблиць та 6 рисунків; 3 додатки, список використаних джерел нараховує 31 найменування.

Робота виконана за матеріалами ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА "БУДПОСТАЧ" (м. Київ).

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти збалансування управлінських повноважень, а також напрями їх вдосконалення на ПП «Будпостач».

Метою дослідження є теоретичне та методичне обґрунтування сутності процесу збалансування управлінських повноважень на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі наукового дослідження:

- розглянуто сутнісний зміст повноважень на підприємстві, їх делегування та збалансування;
- здійснено дослідження практики збалансування управлінських повноважень на ПП «Будпостач»;
- визначено напрями збалансування управлінських повноважень на ПП «Будпостач».

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені у ПП "БУДПОСТАЧ" (м. Київ).

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Збалансування управлінських повноважень на підприємстві»

(за матеріалами ПП "БУДПОСТАЧ", м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу збалансування управлінських повноважень на підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу збалансування управлінських повноважень на підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019 – 2021 років, здійснено дослідження практики збалансування управлінських повноважень на ПП «Будпостач»; визначено напрями збалансування управлінських повноважень на підприємстві шляхом введення в організаційну структуру підприємства маркетингового відділу, проведено розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів щодо збалансування управлінських повноважень в ПП «Будпостач».

Ключові слова: управлінські повноваження, види повноважень, делегування повноважень, принципи делегування, збалансування управлінських повноважень, організаційна структура.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:
«Balancing management powers at the enterprise»
(based on materials PE «BUDPOSTACH», Kyiv)

Final qualifying paper deals with the process of balancing management powers at enterprises. The paper decided to important scientific and practical tasks for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations to improve the process of balancing management powers at enterprises.

The dynamics of the main indicators of the enterprise for 2019 – 2021 years were studied, the practice of balancing management powers at PE "Budpostach" was studied; the directions of balancing management powers at the enterprise were determined by introducing the marketing department into the organizational structure of the enterprise, the economic efficiency of the proposed measures to balance management powers at PE "Budpostach" was calculated.

Key words: management powers, types of powers, delegation of powers, principles of delegation, balancing of management powers, organizational structure.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗБАЛАНСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОВНОВАЖЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ЗБАЛАНСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОВНОВАЖЕНЬ НА ПП «БУДПОСТАЧ» (м. КИЇВ)	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	13
2.2. Аналіз та оцінка ефективності збалансування управлінських повноважень на підприємстві.....	17
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗБАЛАНСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОВНОВАЖЕНЬ НА ПП «БУДПОСТАЧ» (м. КИЇВ)	
3.1. Розробка програми з удосконалення управлінських повноважень на підприємстві.....	28
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	32
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	41

ВСТУП

Актуальність дослідження. Існування будь-якого підприємства зводиться до здійснення його цілеспрямованої діяльності. Ця діяльність, у свою чергу, для досягнення певного результату вимагає прийняття поточних і ключових рішень у режимі «щодня», «щогодини», «щохвилини». Функціонування підприємства має потребу в прийнятті рішень із урахуванням задуму, цілей, необхідних і наявних ресурсів, переваг, пріоритетів.

Управлінською діяльністю на підприємстві займаються менеджери, вони вирішують багато завдань, зокрема, розробляють стратегію поведінки підприємства, формують і надають руху потенціалу підприємства, а також несуть формальну відповідальність за результати його діяльності. Однак, досить часто велика кількість рутинних повсякденних справ і турбот віднімає робочий час менеджера, не даючи можливості зосередитися на найголовнішому. Вихід очевидний – необхідно навчитися розподіляти свій час так, щоб одержувати від нього максимальну віддачу. Менеджер повинен пам'ятати, що він – тільки людина. Незалежно від того, як ретельно він працює, він не має сил зробити більше, ніж може зробити одна людина. Тому його головна функція полягає в тому, щоб правильно організувати роботу людей, які перебувають у нього в підпорядкуванні.

Одним з ефективних способів регулювання кількості виконуваної роботи може стати збалансування повноважень. Керівник повинен навчитися управляти своїми повноваженнями та делегувати їх. Чим більше повноважень і відповідальності керівник дає підлеглим, тим вищим є його здатність керувати людьми.

Значний внесок у дослідження ролі та особливостей управлінських повноважень внесли багато науковців. Серед них: У.М. Власова, І.П. Волков, І.Н. Герчикова, І.С. Дарховський, А.П. Єгоршина, А.Я. Кібанова, Л.Г. Ковальов, Є.В. Ксенчук, С.Ф. Макарова, С.В. Шекшня, В.І. Шкатулло та інші. Аналіз наукових досліджень з цієї проблематики свідчить про те, що проблема

управлінських повноважень є нагальною, але вивченою лише частково. Праці вищезазначених науковців, як правило, глибоко не торкалися аспектів управлінських повноважень на торговельних підприємствах, чим і визначається актуальність теми дослідження.

Мета дослідження – теоретичне та методичне обґрунтування сутності процесу збалансування управлінських повноважень на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети нами було визначено наступні завдання:

- 1) розглянути сутнісний зміст повноважень та їх зміст;
- 2) здійснити дослідження практики збалансування управлінських повноважень на ПП «Будпостач»;
- 3) визначити напрями збалансування управлінських повноважень на ПП «Будпостач».

Об'єктом дослідження є процес збалансування управлінських повноважень ПП «Будпостач». *Предметом дослідження* виступають теоретичні та практичні аспекти збалансування управлінських повноважень, а також напрями їх вдосконалення на ПП «Будпостач».

Для вирішення поставлених завдань під час дослідження ми застосовували *методи* системного, порівняльного, причинно-наслідкового й математичного аналізу.

Інформаційною основою дослідження послужили наукові праці вітчизняних і закордонних учених за тематикою роботи, матеріали періодичних видань, матеріалів глобальної мережі Internet; також у роботі використано фактичні матеріали фінансової звітності ПП «Будпостач».

Практичне значення дослідження полягає в можливості впровадження розроблених рекомендацій щодо покращення збалансування управлінських повноважень на підприємстві.

Структура дослідження. Основний текст становить 37 сторінок, в т.ч. 11 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел містить 31 найменування. Робота має 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗБАЛАНСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОВНОВАЖЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На сьогоднішній день велика конкуренція між підприємствами і перенасиченість ринків призвели до того, що у стилі керівництва підприємством (менеджменті) відбуваються істотні зміни. Якщо раніше успішним називали того менеджера, який швидше реагував на зміни ринкової ситуації, то наразі гарним менеджером вважають фахівця, який не тільки пасивно реагує на ринкові зміни, але й створює нові ринки для свого підприємства. Головна функція менеджменту на сьогоднішній день – це створити рентабельне підприємство на базі вже існуючих матеріальних та людських ресурсів.

Менеджер – це людина, яка займає управлінську посаду й володіє повноваженнями щодо прийняття рішень з певних видів діяльності підприємства, яке функціонує за ринкових умов [29, с. 82].

Праця менеджера – це цілеспрямований специфічний вид розумової діяльності з метою забезпечення ефективної роботи керованої системи. Організація праці менеджера є процесом підготовки і реалізації відповідних заходів, що спрямовані на досягнення мети, поставленої перед системою. Предмет праці менеджера – це інформація щодо об'єктів управління і зовнішнього середовища. Об'єкт праці менеджера – це персонал керованої системи та відносини, які складаються у колективі в ході виконання різних функцій. До засобів організації праці менеджера відносять усю сукупність організаційної та облікової техніки для отримання, передавання, фіксації, копіювання, опрацювання, розмноження інформації, що є необхідною для здійснення процесу управління системами [4, с. 121].

Організацію управлінських процесів, як правило, розпочинають із визначення повноважень, обов'язків і відповідальності управлінських працівників, і власне це є важливою умовою здійснення повноцінного

менеджменту.

Серед науковців наразі немає єдиного тлумачення поняття «повноваження» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Різновиди наукових підходів до визначення поняття «повноваження»

Автор	Визначення
Дахно І.І. [6, с. 89]	Повноваження є офіційно наданим кому-небудь правом певної діяльності, ведення справ.
Сацков М. [24, с. 76]	Повноваження – це завдання, які передбачені посадою; службові права і обов'язки; порядок взаємовідношень за посадою.
Бондар-Підгурська О.В., Глебова А.О. [2, с. 216]	Повноваження - обмежені права й обов'язки кого-небудь, регламентовані службовими обов'язками на підставі трудових відносин між працівниками тієї або іншої галузі в будь-якій сфері діяльності.
Федулова Л.І. [29, с. 91]	Повноваження - це право й обов'язок менеджера приймати рішення, забезпечувати одержання погоджених результатів і (або) виконувати встановлені або самостійно обрані дії, використовуючи певний набір ресурсів і приймаючи на себе відповідальність за це, у тому числі й відповідальність за своїх підлеглих.
Хмурова В.В. [30, с. 102]	Повноваження - це права й обов'язки самостійно вживати дії, приймати рішення і, можливо, використовувати ресурси.
Одаренко Т.Є. [16, с. 46]	Повноваження - це естафетна паличка, яку керівник передає виконавцеві, а потім може забрати назад.

У свою чергу, ми визначаємо повноваження як визначене певним способом обмежене право на використання ресурсів підприємства і спрямовування зусиль підлеглих працівників на виконання різних виробничих завдань.

Виділяють кілька видів повноважень – рис. 1.1.

Щодо розпорядницьких повноважень, то їх сутність полягає в тому, що власник цих повноважень має право приймати рішення, які є обов'язковими для виконання усіма тими, кого вони стосуються.

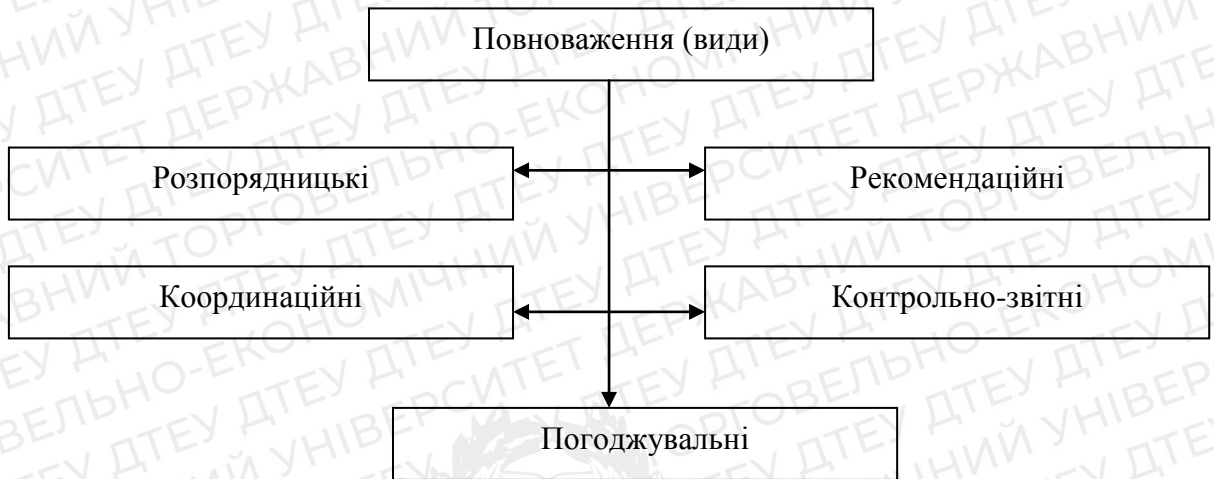


Рис. 1.1. Види повноважень [9, с. 29]

Ці повноваження можуть бути лінійними і функціональними. Так, за лінійних повноважень присутній прямий посадовий зв'язок між менеджерами і виконавцями, у межах якого перші дають накази другим щодо того, де, що і коли ті повинні робити, або навпаки, не робити, аби забезпечити досягнення поставленої мети. Загалом до кола лінійних повноважень входять різні питання з оперативного управління діяльністю основних підрозділів, організації праці персоналу, створення умов, які необхідні для виконання людьми їх обов'язків, прийому-звільнення співробітників, їх оцінки, покарання і заохочення, підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. У свою чергу, функціональні повноваження реалізуються за умов непрямих зв'язків. Вони полягають у прийнятті відповідними керівниками обов'язкових для виконання рішень, якими регулюється діяльність працівників, що безпосередньо підпорядковані іншим (лінійним) керівникам. Цими рішеннями звичайно визначаються методи роботи, тобто – як діяти [11, с. 67].

Рекомендаційні повноваження мають на увазі надання (при необхідності) порад, яким чином найкраще вирішити те чи інше вузькоспеціалізоване питання. Але ці поради не обов'язкові до для виконання і не носять ініціативного характеру. Такими повноваженнями володіють, наприклад, консультанти.

Щодо контрольно-звітних повноважень, то вони надають можливість їх носіям проводити в офіційно встановлених рамках перевірку діяльності керівників і виконавців, вимагати від них надання обов'язкової інформації, здійснювати її аналіз і направляти його результати (разом з власними висновками) до відповідних інстанцій [11, с. 67].

Координаційні повноваження реалізуються в ході вироблення і прийняття спільних рішень. Особою або підрозділом, які ними наділені, можуть здійснюватися узгодження діяльності окремих суб'єктів управлінської структури, і вона спрямовуватиметься в русло, що відповідає цілям підприємства. Координаційні повноваження мають різні комітети і комісії, які створюються на тимчасовій або постійній основі з метою вирішення складних або спірних питань/проблем.

Відносно погоджувальних повноважень, то їх власник в обов'язковому порядку і в межах компетенції висловлює своє ставлення до рішень, які приймаються в рамках лінійних або функціональних повноважень [9, с. 30].

Обов'язки – це сукупність спеціалізованих робіт, що їх повинні виконувати кваліфіковані працівники, які обіймають певні посади, для досягнення конкретної мети [4, с. 121].

Слід відзначити, що управлінські повноваження невіддільні від відповідальності, тобто, завжди є необхідність давати звіт за прийняті рішення, активні дії і їх наслідки. Відповідальність – це покладений на посадову особу обов'язок з виконання поставлених завдань, забезпечення їх позитивного результату і відповідальність за їх виконання. Як масштаби повноважень, так і масштаби відповідальності визначаються важливістю, складністю та різноманіттю проблем, які потрібно вирішити, ритмічністю виробничих процесів, глибиною поділу праці, розміром ресурсів, якими наразі менеджер може розпоряджатися [4, с. 121].

Науковцями виділено два види відповідальності – загальна та функціональна. Об'єктом загальної відповідальності є створення умов, що необхідні для здійснення тієї чи іншої діяльності. Так, наприклад, менеджером

організується підбір кадрів, віддаються розпорядження тощо. Функціональну відповідальність пов'язують з виконанням конкретної роботи, і вона є елементом діяльності виконавця [13, с. 11].

Крім того, розрізняють три ступені відповідальності:

- низький ступінь відповідальності є відповідальністю тільки за доручену справу при умові, що робота людини не пов'язана з можливістю простоїв, аварій, поломок, браку, яким порушується хід подальших процесів; з прийому і видачі матеріальних цінностей, їх витратами. Власне тут наявна лише основна функціональна відповідальність, а додаткова відсутня;

- за середнього ступеня відповідальності передбачена відповідальність менеджерів за безпеку підлеглих, кошти, матеріальні цінності, з якими вони працюють; або ж відповідальність виконавців за здійснення роботи в небезпечних умовах, за важливі документи або матеріальні цінності. Тут йде мова про додаткову загальну і функціональну відповідальність;

- вищий ступінь відповідальності є відповідальністю керівника підприємства (підрозділу) за всі аспекти діяльності і за підлеглих. Тобто, тут присутня загальна додаткова відповідальність [15, с. 137].

Повноваження і відповідальність повинні відповідати одне одному, якщо цього не відбувається – виникають несприятливі наслідки для підприємства та його персоналу. Так, якщо повноваження є вищими за відповідальність, то відкриваються можливості для адміністративної сваволі, тому що багато дій керівників можуть залишитися безкарними. За зворотної ситуації відбувається параліч активної діяльності через страх спровокувати негативні наслідки для себе [18, с. 56].

Якщо здійснюється передача підлеглому виконання завдань або діяльності із сфери дій менеджера, то це має назву делегування.

Делегування – це необхідний процес, адже менеджер може не мати часу для того, щоб ефективно виконувати покладені на нього завдання. Тому вміння менеджера ефективно делегувати повноваження є однією з найважливіших якостей менеджера. Менеджер може делегувати підлеглому робочі завдання і

разом з ними – необхідну компетенцію і функціональну відповідальність. Тобто, разом із завданнями підлеглий отримує повноваження, які є необхідними для їх вирішення, і відповідальність перед менеджером (рис. 1.2).

При здійсненні делегування потрібно дотримуватися відповідності виконуваних обов'язків обсягу прав, що надаються працівнику. Якщо станеться так, що обсяг делегованих обов'язків перевищуватиме права працівника, то виникне загроза їх невиконання; коли ж прав буде більше, ніж самих обов'язків, то може створитися атмосфера безконтрольності і безвідповідальності.

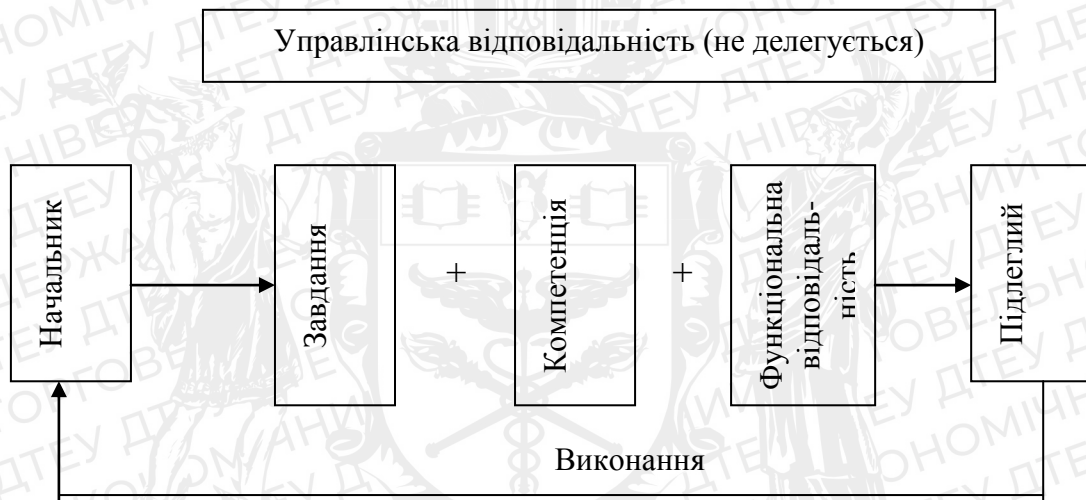


Рис. 1.2. Схема делегування повноважень [21, с. 94]

Найдоцільніше використовувати делегування за таких ситуацій:

- менеджер розуміє, що підлеглим певна робота може виконатися краще;
- через зайнятість менеджер сам не може вирішити проблеми;
- менеджер сприяє зростанню професійної майстерності підлеглих;
- менеджер повинен звільнити частину часу для вирішення інших завдань [25, с. 87].

Для делегування рекомендовано: окремі питання; звичну роботу; підготовчу справу; спеціальну діяльність.

Не підпадають під делегування такі функції і напрями діяльності менеджера – рис. 1.3.



Рис. 1.3. Функції та напрями діяльності, які не делегуються [28, с. 121].

У реалізації принципу делегування повноважень є свої переваги. Це:

- підвищення оперативності і покращення якості управлінських рішень, адже вони приймаються тими працівниками, які мають найбільшу компетенцію та більш повну і достовірну інформацію;
- підлеглі розвивають свою ініціативу, бажання самостійно працювати, підприємливість, вони прагнуть оволодіти навичками творчої діяльності;
- можливе звільнення менеджера від виконання другорядних, рутинних робіт;
- розширюються коло та обсяг функцій і завдань, що виконуються підприємством [6, с. 227].

У підсумку зауважимо, що здійснюючи делегування повноважень, менеджеру слід обирати відповідних робітників; розподіляти сфери відповідальності; проводити координацію виконання доручених завдань, стимулювання і консультування підлеглих; забезпечувати здійснення контролю робочого процесу і результатів; оцінювати дії робітників. Своєю чергою, підлеглий у процесі делегування має потребу в самостійному здійсненні дорученої діяльності і прийнятті рішень під особисту відповідальність, своєчасному і докладному інформуванні менеджера про всі незвичні випадки, підвищенні професійного рівня.



РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ЗБАЛАНСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОВНОВАЖЕНЬ НА ПП «БУДПОСТАЧ» (М. КИЇВ)

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне підприємство «Будпостач» було засновано у 1996 р. За майже 26 років підприємство завоювало значний сегмент ринку професійного обладнання та інструменту в Україні.

Повна назва компанії: Приватне підприємство «Будпостач».

Скорочена назва компанії: ПП «Будпостач».

Адреса компанії: Україна, 02099, м.Київ, вул. Бориспільська, 9-Е.

Телефон компанії: 0800-750-250

Керівник компанії: Шитлін Дмитро Вікторович

Основний вид діяльності:

46.43. – Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення

У структуру діяльності ПП «Будпостач» включена як оптова торгівля в сегменті B2B, так і роздрібні продажі, з використанням механізму власного Інтернет магазину. Сьогодні підприємство здійснює реалізацію більше 30000 видів товарів та надає вантажні транспортні послуги. Також підприємство має регіональні склади в 71 місті України (додаток А). Крім того, ПП «Будпостач» має сервісні центри у кожному регіоні України, здійснює гарантійне обслуговування та надання якісних консультаційних послуг .

Правовий статус підприємства – юридична особа. ПП «Будпостач» діє на основі чинного законодавства України та Статуту підприємства. ПП «Будпостач» набуло прав юридичної особи з моменту його державної реєстрації, і відповідно з чинним законодавством України має самостійний баланс, круглу печатку та штампи зі своїм найменуванням, розрахунковий,

валютний та інші рахунки в банківських установах України.

Згідно зі Статутом, ПП «Будпостач» відповідає за своїми зобов'язаннями згідно з чинним законодавством тільки належним йому майном та коштами. Для забезпечення діяльності підприємства було створено статутний капітал у розмірі 10080,0 тис. гривень. Порядок внесення додаткових вкладів встановлюється чинним законодавством і статутом підприємства. Майно ПП «Будпостач» складають основні засоби та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображена у балансі підприємства. До джерел формування майна ПП «Будпостач», відповідно до Статуту, віднесено:

- грошові та матеріальні внески;
- доходи, що отримано від реалізації продукції, а також від інших видів господарської діяльності;
- банківські кредити та від інших кредиторів;
- придбання майна інших підприємств, організацій;
- благодійні та безоплатні внески, пожертви підприємств, організацій і громадян;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Чистий прибуток, одержаний після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат, внесення передбачених чинним законодавством України податків, сплати відсотків по кредитах та інших обов'язкових і платежів до бюджету, залишається у повному розпорядженні підприємства.

ПП «Будпостач» здійснює відрахування до державного бюджету щодо соціального страхування у порядку та за ставками, встановленими чинним законодавством України. ПП «Будпостач» веде оперативний, бухгалтерський та статистичний облік та звітність згідно чинного законодавства. Фінансова діяльність підприємства здійснюється на основі планів, затверджених рішенням генерального директора.

Аналіз економічних показників діяльності ПП «Будпостач» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Фінансові результати діяльності ПП «Будпостач»
за 2019-2021 роки (тис. грн.)**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021р. до 2019р. (+/-)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	284460,0	365630,0	322620,0	38160,0
Операційні витрати, у тому числі:				
- собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	164650,0	226250,0	193570,0	28920,0
- адміністративні витрати;	18570,0	20650,0	13580,0	-4990,0
- витрати на збут;	11870,0	15360,0	8010,0	-3860,0
- інші операційні витрати.	20880,0	20250,0	1410,0	-19470,0
Валовий прибуток (збиток)	119810,0	139380,0	129050,0	9240,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	68490,0	83120,0	106060,0	37570,0
Інші фінансові доходи	2120,0	8410,0	8000,0	5880,0
Фінансові витрати	2430,0	0,0	0,0	-2430,0
Фінансовий результат до оподаткування	68180,0	91530,0	114060,0	45880,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	17050,0	25460,0	32890,0	15840,0
Чистий прибуток (збиток)	51130,0	66060,0	81170,0	30040,0

Джерело: за даними фінансової звітності, Додаток Б

З таблиці 2.1. видно, що за три роки чистий дохід (виручка) від реалізації продукції ПП «Будпостач» збільшився на 38160,0 тис. грн., або на 13,4%.

Якщо проаналізувати операційні витрати ПП «Будпостач», то видно, що за три роки значно збільшилася собівартість реалізованої продукції – на 28920,9 тис. грн., однак зменшилися адміністративні витрати – на 4990,0 тис. грн.; витрати на збут зменшилися на 3860,0 тис. грн., а інші операційні витрати – на 19470,0 тис. грн.

Валовий прибуток збільшився на 7%. При аналізі фінансового результату від операційної діяльності видно, що у 2021 році в порівнянні з 2019 роком, він збільшився на 37570,8 тис. грн., тобто майже на 1,5 рази. Фінансових та інвестиційних витрат в 2020 та 2021 роках зовсім не було.

Фінансовий результат до оподаткування ПП «Будпостач» в 2021 році склав 114060,0 тис. грн., а в динаміці за три роки зріс на 45880,0 тис. грн., тобто збільшився в 2021 році в порівнянні з 2019 роком на 67,2%. Чистий прибуток

склав у 2021 році 81170 тис. грн.

Ліквідність – це показник фінансового стану, який показує, як швидко організація може безперешкодно продати свої активи, одержати гроші і повернути борги у міру настання строку їх повернення. Вона полягає у можливості організації швидко розраховуватись за допомогою наявного на балансі майна за своїми зобов'язаннями (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ліквідності ПП «Будпостач» за 2019-2021 роки

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2021р. до 2019р. (+/-)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	6,97	6,51	6,76	-0,21
Проміжний коефіцієнт покриття	16,06	14,05	14,17	-1,89
Загальний коефіцієнт покриття	29,01	25,17	24,16	-4,85
Коефіцієнт загальної платоспроможності	35,46	34,08	33,54	-1,92

Джерело: за даними фінансової звітності, Додаток Б

Аналізуючи показники таблиці 2.2, потрібно зауважити, що підприємство може своєчасно ліквідувати борги. До того ж, проміжний і загальний коефіцієнт покриття за звітний період хоча і зменшилися, але все одно набагато вище нормативного значення.

Кінцевий результат роботи підприємства оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3

Оцінка рівня ефективності господарської діяльності ПП «Будпостач» за 2019-2021 роки

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2021р. до 2019р. (+/-)
Рентабельність виробничих витрат, %	68,11	70,11	78,97	10,86
Рентабельність активів, %	39,54	26,37	28,10	-11,44
Рентабельність господарської діяльності, %	42,79	38,99	46,47	3,68

Джерело: за даними фінансової звітності, Додаток Б

Аналізуючи таблицю, потрібно зауважити, що збільшилась рентабельність виробничих витрат, тобто збільшився розмір прибутку, одержаного підприємством в розрахунку на 1 гривню витрат, вкладених у формування собівартості. Також збільшилась рентабельність господарської

діяльності ПП «Будпостач», тобто, збільшення суми прибутку в розрахунку на 1 гривню витрат, вкладених у виробництво продукції, свідчить про зменшення прибутковості діяльності підприємства. Зменшення рентабельності активів свідчить про неефективне управління підприємством.

Здійснена нами оцінка показників діяльності ПП «Будпостач» виявила, що фінансовий стан організації є стабільним.

2.2. Аналіз та оцінка ефективності збалансування управлінських повноважень на підприємстві

Управління на ПП «Будпостач» визначається його організаційною структурою.

Організаційна структура ПП «Будпостач» являє собою сукупність відділів і служб, організованих по комбінованому (змішаному) типу (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Будпостач»

Такий принцип організації дуже зручний, тому що поєднує в собі два взаємодоповнюючих види: лінійний і функціональний. Через лінійний спосіб забезпечуються зв'язки підлеглого з безпосереднім начальником. Його перевагою є те, що кожен підлеглий має тільки одного безпосереднього начальника; крім того, лінійні зв'язки є найкоротшими і тому відсутні значні втрати інформації при передачі з одного на інший рівень. Лінійні зв'язки доповнюються функціональними. Так, до роботи у компанії залучаються висококваліфіковані фахівці, консультанти та експерти ззовні.

Для структури ПП «Будпостач» характерні підвищений контроль, централізація й координація дій у вищій ланці управління. Ефективність управління підвищується за рахунок спеціалізації персоналу, централізованого контролю за стратегічними рішеннями, диференціації й делегування поточних управлінських рішень. У системі кожен елемент виконує свої функції.

За роки роботи ПП «Будпостач» на українському ринку його колектив також виріс. Сьогодні в штаті ПП «Будпостач» працює 6644 осіб. Від ефективності використання персоналу залежить і ефективність функціонування ПП «Будпостач», тому ми проведемо аналіз якісного і кількісного складу персоналу підприємства.

Таблиця 2.4

Динаміка персоналу ПП «Будпостач» за 2019-2021 роки, осіб

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2021 р. до 2019р.	
				+/-	%
Середньоспискова чисельність персоналу організації, в т.ч.	4761	5596	6644	1888	139,5
- керівники та спеціалісти	814	1119	1321	507	162,2
- службовці	1418	1456	1479	62	104,3
- робітники основного виробництва	1555	1742	2462	907	158,3
- робітники допоміжного виробництва	974	1279	1382	408	141,8

Джерело: за даними внутрішньої звітності підприємства

З даних таблиці видно, що за 2019-2021 роки середньоспискова чисельність персоналу ПП «Будпостач» збільшилася на 1888 осіб або на 39,5%.

Якісний склад персоналу ПП «Будпостач» представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Якісний склад персоналу ПП «Будпостач»

Показник	2019р.		2020р.		2021р.		2021р. до 2019р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Загальна чисельність персоналу	4761	100	5596	100,0	6644	100	1888	139,5
За статтю:								
- чоловіки	2716	57,1	2949	52,6	3663	55,1	947	134,8
- жінки	2045	42,9	2647	47,4	2981	44,9	941	145,7
Структура за віком:								
- 18-28 років	2756	57,8	3467	61,9	4181	62,9	1425	151,7
- 29-49 років	1572	33,0	1693	30,2	1963	29,5	391	124,8
- 50-55 років	286	6,0	304	5,4	372	5,5	86	130,0
- старше 56 років	147	3,2	132	2,5	128	2,1	-19	87,0
За освітою:								
Середня освіта	163	3,4	181	3,2	206	3,1	23	126,3
Середня спеціальна освіта	2962	62,2	3604	64,4	3681	55,4	719	124,2
Вища освіта	1636	34,4	1992	32,4	2757	41,5	1121	168,5
За трудовим стажем:								
- до 3 років	596	12,5	687	12,2	782	11,7	186	131,2
- від 3 до 10 років	1924	40,4	2652	47,3	3575	53,8	1651	185,8
- від 11 до 15 років	1668	35,0	1736	31,0	1787	26,8	119	107,1
- більше 15 років	573	12,1	521	9,5	500	7,7	-73	87,2

Джерело: за даними внутрішньої звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці, можемо зробити висновки, що на підприємстві переважає за статтю чоловічий персонал, який за останні три роки виріс на 947 осіб або на 34,8%. В той же час, жіночий персонал зріс на 941 особу або на 45,7%.

За віком в організації персонал вікової категорії 18-28 років має найбільшу питому вагу – 62,9% у 2021 р.; найменшу питому вагу має персонал віком старше 56 років – 2,1% у 2019 р. Тобто, трудовий колектив організації є досить молодим.

За рівнем освіти персонал із середньою спеціальною освітою має найбільшу питому вагу – 55,5% у 2021 р. Це в основному робітники основного та допоміжного виробництва. Персонал з вищою освітою на підприємстві у 2021 році склав майже 42%.

За трудовим стажем персонал із трудовим стажем 3-10 років має найбільшу питому вагу – 53,8% у 2021 р.

Рух персоналу ПП «Будпостач» представлений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Рух персоналу ПП «Будпостач»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021р. до 2019р.	
				+/-	%
Прийнято працівників, осіб	671	895	908	237	135,3
Вибуло працівників, осіб	61	60	58	-3	95,0
Середньоспискова чисельність персоналу, в тому числі:	4761	5596	6644	1888	139,5
Коефіцієнти					
- обороту з приймання	0,140	0,159	0,135	-0,005	-
- обороту зі звільнення	0,012	0,067	0,008	-0,004	-
- стабільності кадрів	0,859	0,840	0,863	0,004	-

Джерело: за даними внутрішньої звітності підприємства

За даними таблиці 2.6 середньоспискова чисельність персоналу є сталою, проте позитивним моментом у діяльності ПП «Будпостач» є стабільність кадрів на рівні 84-86%.

Трудовий колектив є згуртованим, більшість працівників працюють на даному підприємстві більше 3 років, тому можна відзначити досить високий рівень відповідальності та взаємодопомоги у колективі. Працівників ПП «Будпостач» влаштовує їх робота через стабільність виплати заробітної плати та соціальних гарантій.

Система управління персоналом ПП «Будпостач» включає наступні етапи:

1. Планування персоналу (аналіз кадрового потенціалу, планування й прогнозування потреб у персоналі, підтримка зв'язку із зовнішніми джерелами, які допомагають у забезпеченні організації кадрами).
2. Найм і облік персоналу (організація найму персоналу, співбесід та відбору персоналу, його прийом, ведення обліку прийому, переміщень, заохочень і звільнень персоналу, діловодство).
3. Використання персоналу (розробка посадових інструкцій, розстановка

персоналу та регламентація його роботи, контроль трудової дисципліни).

4. Управління умовами праці (дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, техніки безпеки на робочих місцях, охорона праці).

5. Розвиток персоналу (професійна підготовка персоналу, перепідготовка й підвищення його кваліфікації, адаптація нових працівників, поточне періодичне оцінювання кадрів, реалізація службово-професійного просування та ділової кар'єри, організація роботи з кадровим резервом).

6. Мотивація персоналу (розробка систем оплати праці, форм морального заохочення та стимулювання, організація нормативно-правового та методичного забезпечення системи управління персоналом).

Важливим фактором ефективної роботи ПП «Будпостач» є також перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу.

Відносини між підприємством та його працівниками регулюються колективним договором. Посадові обов'язки працівників визначено у посадових інструкціях.

До вищого керівництва компанії належить генеральний директор, фінансовий директор, комерційний директор, технічний директор. Проаналізуємо розподіл завдань, повноважень і відповідальності вищого керівництва ПП «Будпостач» на підставі посадових інструкцій.

Генеральний директор здійснює управління підприємством, видає розпорядження та накази, приймає рішення щодо зміни штатного розпису, представляє інтереси компанії перед іншими юридичними і фізичними особами.

Своєю чергою, від делегує частину своїх повноважень:

- фінансовому директору – у частині ведення бухгалтерського та фінансового обліку;
- технічному директору – у частині вирішення технічних питань;
- комерційному директору – у частині вирішення питань по управлінню комерційною діяльністю компанії, співпрацею з клієнтами.

Технічний директор управляє роботою трьох відділів – відділ сервісного

обслуговування, відділу контролю якості продукції та відділу ІТ і програмування. Свої повноваження у частині вирішення технічних питань з сервісного обслуговування, контролю якості продукції та розробки програмного забезпечення та підтримки інфраструктури підприємства він делегує начальникам цих відділів та груп.

Комерційний директор забезпечує реалізацію комерційної роботи на підприємстві; маркетингових стратегій розвитку підприємства та ефективну співпрацю з клієнтами. Свої повноваження щодо здійснення вищезазначених обов'язків він делегує начальникам відділів збуту та постачання, та начальнику відділу по роботі з клієнтами.

Фінансовий директор є відповідальною особою за ведення бухгалтерського та фінансового обліку на підприємстві, а також розробляє фінансові стратегії розвитку компанії. У частині своїх обов'язків він делегує свої повноваження головному бухгалтеру та його заступнику.

Крім того, варто говорити про делегування повноважень генерального директора щодо забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами менеджера по персоналу. У той же час, розмір заробітної плати кожного нового працівника погоджується безпосередньо як із начальником відповідного відділу компанії, так і з генеральним директором.

Також, захист майнових інтересів підприємства в суді, арбітражі, органах державної влади й управління здійснюється юристом компанії як за участі директора, так і без нього.

У результаті аналізу розподілу повноважень було виявлено часткове делегування повноважень генерального директора як технічному директору, комерційному директору, фінансовому директору, так і менеджеру по персоналу та юрисконсульту.

Відповідно до загальноприйнятого розподілу на ланки управління, у ПП «Будпостач» виділяємо три ланки керівництва: вищу, середню й нижчу.

Керівником вищої ланки є генеральний директор. Його основними завданнями є формулювання місії, політики та цінностей компанії, основних

стандартів її діяльності, формування системи управління, представництво у переговорах з державними органами й головними контрагентами. Функції вищого керівництва досить складні, різнопланові, вимагають глибоких знань у різних сферах, аналітичних здібностей, задатків дипломата, політика, публіциста й оратора. Генеральний директор ПП «Будпостач» є власником компанії.

Керівники середньої ланки (технічний директор, комерційний директор, фінансовий директор) здійснюють розробку планів щодо загальних завдань діяльності підприємства, поставлених вищим керівництвом, і координацію роботи керівників нижчої ланки.

Керівники нижчої ланки (начальники відділів) призначаються й звільняються з посади генеральним директором ПП «Будпостач» з подачі технічного директора, комерційного директора та фінансового директора, а також несуть перед ними відповідальність за виконання отриманих завдань. Начальники відділів управляють діяльністю у відділах – ними даються завдання виконавцям, здійснюється поточний контроль, проводяться заходи з удосконалення організації надання послуг компанії, покращення умов праці. У межах компетенції вони мають право вирішувати кадрові питання (частково самостійно, частково із наданням пропозицій керівництву компанії), заохочувати й карати своїх підлеглих.

Права, обов'язки й відповідальність керівників усіх рівнів, так само як і персоналу ПП «Будпостач», закріплюються в посадових інструкціях (приклад посадової інструкції комерційного директора наведено у додатку В). Наявність посадових інструкцій дозволяє впорядкувати процес розподілу повноважень і домогтися більш перспективної технології управління компанією. Посадова інструкція визначає обов'язки, права й відповідальність персоналу та підкреслює систему взаємовідносин між керівництвом і підлеглими йому працівниками. До того, інструкціями впорядковано потоки інформації у компанії, сформовано вимоги до посад і порядку оцінки працівників.

Однак інструкція не є незмінною – вона повинна й може

вдосконалюватися й коригуватися відповідно до змін умов діяльності.

Основними принципами делегування повноважень у ПП «Будпостач» визначено наступні:

- 1) принцип діапазону контролю;
- 2) принцип фіксованої відповідальності;
- 3) принцип відповідності прав і обов'язків;
- 4) принцип передачі відповідальності за роботу на нижчий рівень управління;
- 5) принцип звітності за відхиленнями.

Діапазон контролю. У ПП «Будпостач» є визначеним оптимальне число працівників, безпосередньо підлеглих одному керівнику – генеральному директору. Є межа обсягу робіт і число підлеглих, якими він може ефективно управляти. Ця межа й називається діапазоном контролю. Головними факторами, що визначають діапазон ефективного контролю, є: здібності керівника, здібності підлеглих, їхня мотивація, територіальне розміщення, важливість роботи. І ці фактори ефективно застосовує у своїй практичній діяльності генеральний директор ПП «Будпостач».

Принцип фіксованої відповідальності. Делегування відповідальності за повноваженнями не знімає цю відповідальність із особи, яка її передала. Відповідальність залишається фіксованою, тобто, закріпленою за генеральним директором, який володів нею спочатку. Делегування – це процес розподілу відповідальності з підлеглими, але аж ніяк не звільнення від неї. У нашому випадку цей принцип є пріоритетним, і його реалізація в діяльності ПП «Будпостач» – обов'язкова. «Кінцева» відповідальність за результат спільної роботи покладена на декількох осіб відповідно з їх функціональними повноваженнями: ведення бухгалтерського та фінансового обліку – фінансовий директор та головний бухгалтер; вирішення технічних питань – технічний директор; вирішення питань з управління комерційною діяльністю компанії та співпрацею з клієнтами – комерційний директор.

Принцип відповідності прав і обов'язків. Обсяг делегованих прав повинен

відповідати обсягу делегованих обов'язків. Дотримання цього принципу також має місце в діяльності ПП «Будпостач», і можна констатувати, що у своїй діяльності всі керівники підприємства володіють достатнім ступенем свободи.

Принцип передачі відповідальності за роботу на нижчий рівень управління. У ПП «Будпостач» будь-яке завдання за можливості передається на нижній рівень – підлеглим, здатним його виконати. Наприклад, директор ПП «Будпостач» не сортує пошту, яка надходить у компанію, із цим цілком справляється референт.

Принцип звітності за відхиленнями. Про всі фактичні або очікувані відхилення від планів у ПП «Будпостач» відповідальні особи доповідають негайно, при цьому доповіді про нормальне виконання плану знижені до мінімуму. Цей факт дозволяє організувати діяльність ПП «Будпостач» оптимальним, прогресивним способом, без зайвих витрат часу.

У процесі управління будь-який керівник здійснює ряд функцій, тобто, обов'язкових видів діяльності (обов'язків), серед яких необхідно виділити наступні: а) адміністративна; б) стратегічна; в) експертно-консультативна; г) інноваційна; д) представницька; е) комунікаційна; є) соціальна.

Адміністративна функція є однією з найбільш значимих у діяльності керівника. В адміністративну функцію входить п'ять підфункцій, наведення яких необхідне в контексті даного дослідження з одночасною вказівкою тих посад, які здійснюють ці функції у ПП «Будпостач»:

- 1) планування, у процесі якого керівник визначає етапи виконання завдання, намічає, як досягти єдиних робочих цілей, допускає можливі варіанти вирішення потенційних проблем – генеральний директор;
- 2) організаційна, пов'язана зі створенням необхідних умов діяльності, – розподіл серед виконавців повноважень, завдань, ресурсів, інструктування й ін. – фінансовий директор; технічний директор; комерційний директор;
- 3) кадрова, що полягає в організації підбору необхідних працівників, їх профорієнтації, професійного навчання, забезпечення необхідним інструктажем тощо – менеджер по персоналу;

4) стимулююча, яка припускає дії, спрямовані на переконання й стимулювання виконавців, їх заохочення за успішно виконану роботу, покарання за провини – начальники відділів;

5) контрольна, яка полягає в оцінці проміжних і кінцевих результатів діяльності компанії, проведення її необхідного коригування – генеральний директор.

В основі стратегічної функції лежать планування й прогноз можливих подій у сфері діяльності не тільки конкретного керівника, але й всієї компанії в цілому в процесі розробки стратегії й складання планів. Для ПП «Будпостач» – це, насамперед, своєчасне виконання зобов'язань по замовленням клієнтів, постачання нового обладнання та його сервісне обслуговування.

Експертно-консультативна функція має як мінімум три основних напрямки розвитку діяльності керівника: а) у зв'язку з реалізацією ним професійної компетентності; б) у зв'язку з діями щодо оптимізації організаційного процесу, що виражається в передачі частини керівних повноважень підлеглим; в) у зв'язку з контролем роботи підлеглих, що здійснюється у формі консультування, проведення співбесіди, публічного повідомлення результатів тощо.

У рамках нового етапу НТР все більшого значення набуває інноваційна функція, тісно пов'язана з попередньою. У процесі її реалізації технічний директор ПП «Будпостач» спрямовує розробку і впровадження нових видів інформаційних продуктів і послуг, створює умови для відповідної перебудови компанії й системи управління нею, постійно знайомиться із технологічними та інформаційними новинками й дає необхідні консультації підлеглим.

Здійснюючи представницьку функцію, комерційний директор ПП «Будпостач» тією чи іншою мірою представляє свій колектив на різних рівнях внутрішньоорганізаційної ієрархії як по горизонталі (наприклад, відносини з директорами інших компаній та їх заступниками), так і по вертикалі (відносини з генеральним директором). Ця сторона представництва виражається в умінні керівника відстоювати інтереси колективу компанії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗБАЛАНСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОВНОВАЖЕНЬ НА ПП «БУДПОСТАЧ» (м. КИЇВ)

3.1. Розробка програми з удосконалення управлінських повноважень на підприємстві

У попередньому розділі цієї роботи ми з'ясували, що управління на підприємстві включає три ланки: вищу, середню й нижчу:

1. Керівник вищої ланки – генеральний директор.
2. Керівники середньої ланки – технічний директор, комерційний директор та фінансовий директор.
3. Керівники нижчої ланки – начальники відділів.

Вид організаційної структури ПП «Будпостач» – лінійно-функціональний.

Лінійний спосіб забезпечує зв'язок підлеглого з безпосереднім начальником, функціональні зв'язки ж доповнюють лінійні зв'язки.

Однак, у організаційній структурі підприємства ми з'ясували один недолік. На підприємстві відсутній маркетинговий відділ, який би забезпечував реалізацію функцій маркетингу. Ці функції покладені на відділ по роботі з клієнтами, що іноді призводить до неефективного виконання відділом своїх безпосередніх обов'язків.

Так, оцінка поточного стану маркетингової функції у ПП «Будпостач» виявляє наступні недоліки: відсутність комплексності виконання функцій маркетингу; нечітка структурованість функцій та їх розподіл між різними підрозділами підприємства. Існують також і ті напрямки, за якими зовсім не ведеться робота: стимулювання попиту; рекламна діяльність; просування послуг підприємства; комплексний аналіз ринку.

Щоб ліквідувати недоліки на підприємстві за цим напрямком, необхідно структурувати маркетингову діяльність. Той факт, що маркетингові функції вважаються співробітниками відділу роботи з клієнтами для них додатковими,

а не прямими обов'язками, призводить до несвочасної обробки, одержання й аналізу інформації, а це, у свою чергу, негативно позначається на розвитку підприємства.

Впровадження маркетингового відділу в структуру ПП «Будпостач» дозволить не тільки комплексно проводити аналіз функцій зовнішнього й внутрішнього маркетингу, але й усунути наявні недоліки у маркетинговій діяльності підприємства. За умови чітко організованої маркетингової діяльності керівництво ПП «Будпостач» зможе одержати необхідні дані, які стануть основою для його подальшого розвитку. Крім того, створення нового відділу зніме ряд додаткових обов'язків із працівників відділу роботи з клієнтами, що вплине на якість виконуваної ними роботи.

Перед введенням в організаційну структуру нового підрозділу, необхідно визначити цілі, які будуть пріоритетними для прийняття рішень. Постановка цілей для маркетингового відділу:

- залучення нових клієнтів;
- збільшення обсягу продажів на 10%;
- підвищення іміджу підприємства на ринку.

При цьому головне завдання маркетингового відділу полягатиме в тому, щоб постійно тримати курс на споживача, постійно стежити за тим, що йому потрібно, а також слідкувати за діяльністю конкурентів, безупинно координуючи внутрішню маркетингову діяльність ПП «Будпостач» й просування послуг.

Організаційна структура маркетингового відділу ПП «Будпостач» буде наступною (рис. 3.1)

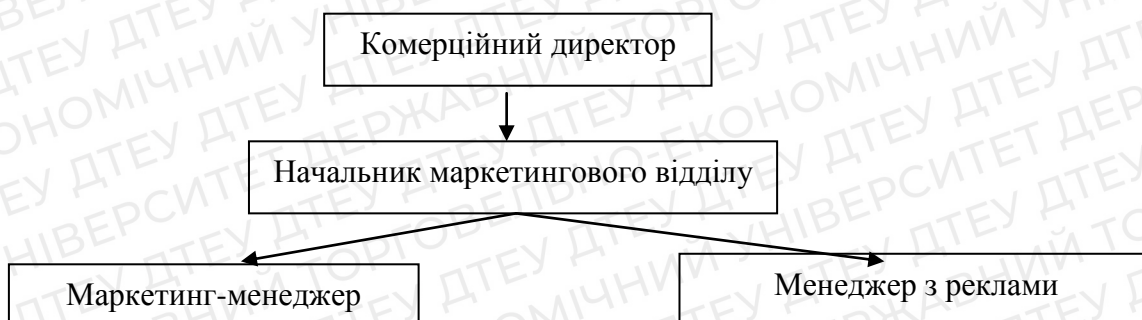


Рис. 3.1. Запланована організаційна структура маркетингового відділу ПП «Будпостач»

Оновлена організаційна структура ПП «Будпостач» буде виглядати у наступний спосіб (рис. 3.2)

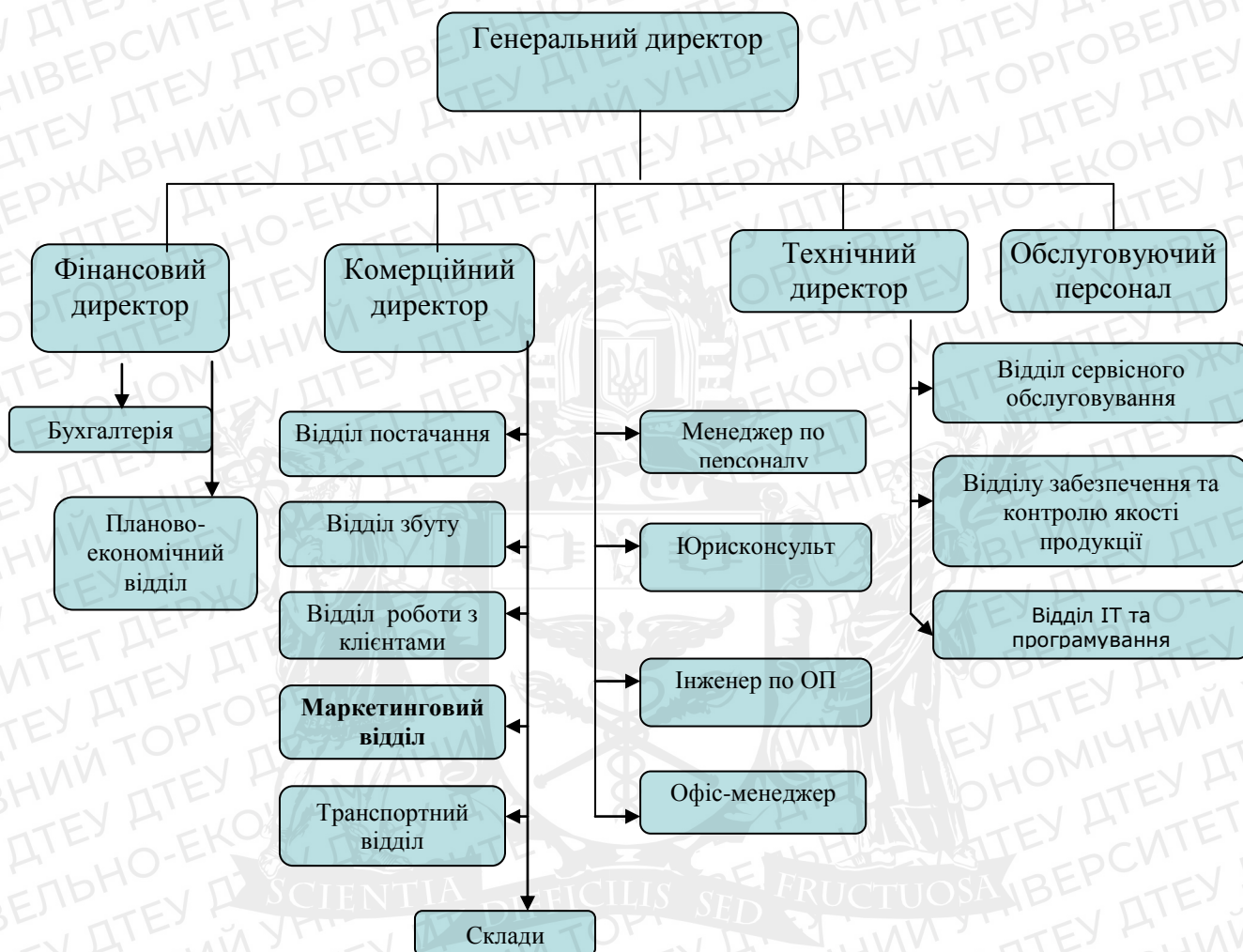


Рис. 3.2. Оновлена організаційна структура ПП «Будпостач»

Маркетинговий відділ безпосередньо підпорядковуватиметься комерційному директору ПП «Будпостач». Обидва менеджери, що займатимуться маркетинговою та рекламною діяльністю, будуть підлеглими начальника маркетингового відділу.

Маркетинг-менеджер здійснюватиме: організацію розробки планів маркетингу для підприємства та їх оцінку; визначення «ключових факторів успіху» і розробку комплексу маркетингових зусиль; розробку стратегій маркетингу на основі аналізу кон'юнктури ринку, прогнозів розвитку галузі; моніторинг ринку збуту послуг, прогноз обсягу й структури продажів послуг

залежно від зовнішнього середовища й можливостей підприємства, а також коригування прогнозів; аналіз обсягів реалізації послуг на аналогічних підприємствах по країні; надання пропозицій у сфері цінової політики; складання бюджету маркетингу, складання звітів з його виконання; підготовку звітів, інформаційних й аналітичних матеріалів з питань кон'юнктури ринку й попиту на послуги підприємства; вивчення перспектив розвитку існуючих ринків збуту, а також виявлення потенційних ринків; аналіз ефективності прийнятих маркетингових рішень; надання звітної інформації про свою роботу керівників.

Менеджер з реклами: організуватиме роботу з рекламування послуг підприємства з метою їх просування на ринку; інформуватиме споживачів про переваги послуг, що рекламуватимуться; здійснюватиме планування та координацію робіт з проведення рекламних кампаній; братиме участь у формуванні рекламної стратегії, яка базуватиметься на перспективних напрямках подальшого організаційного розвитку ПП «Будпостач»; організуватиме вибір і використання найефективніших методів проведення реклами; визначатиме конкретних носіїв реклами та їх оптимальне поєднання; організуватиме розробку рекламних текстів, плакатів, проектів, каталогів, буклетів; визначатиме спрямованість проведення рекламних кампаній; складатиме кошториси витрат на проведення рекламних заходів і здійснюватиме контроль за його дотриманням, складатиме звітність за проведеними рекламними заходами.

Взаємодія відділу маркетингу з іншими відділами ПП «Будпостач» стане сполучною ланкою між елементами усередині виробничо-господарської системи.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Отже, нами було запропоновано створити маркетинговий відділ і ввести у штат ПП «Будпостач» три посадові одиниці: начальника маркетингового відділу, маркетинг-менеджера та менеджера з реклами.

Для розгляду етапів впровадження проекту зі створення маркетингового відділу у ПП «Будпостач» побудуємо діаграму Ганта. Оскільки впровадження проекту повинне зайняти 1 місяць, то за період береться тиждень. Таким чином, одержуємо 4 тижні на впровадження проекту.

Таблиця 3.1

Календар планування проекту

№ п/п	Завдання	Період, тиждень	Закінчення	2023р.			
				1	2	3	4
1	Розробка анкет, оголошень про пошук кандидатів на посади, розробка посадових інструкцій	1	08.01.2023				
2	Затвердження бюджету коштів на здійснення заходів	1	13.01.2023				
3	Проведення співбесід з потенційними кандидатами на посади, оформлення трудового договору з новими працівниками	2	22.01.2023				
4	Вибір і надання кабінету для роботи маркетингового відділу, придбання оргтехніки для роботи маркетингового відділу	2	29.01.2023				

Отже, розробка, реалізація і впровадження проекту займе 1 місяць, починаючи з 3 тижня впровадження проекту вже буде укладений трудовий договір з працівниками маркетингового відділу.

Розглянемо витрати на впровадження й схему розробки проектів.

Таблиця 3.2

Планування одноразових витрат на проект

Період	Стаття витрат	Сума, грн.
16.01.2023 – 29.01.2023	Придбання ноутбуків і мережевого устаткування для роботи менеджерів та начальника відділу	65000
	Придбання меблів	22000
	Придбання інтерактивної дошки	4500
	Придбання канцелярських товарів	1500
	Всього	93000

Наступним етапом ми розрахуємо заробітну плату працівників маркетингового відділу.

У зв'язку з тим, що відділ буде виконувати спектр робіт з організації маркетингової діяльності і управлятиме не тільки зоною своєї відповідальності, але й у суміжній сфері управління (акумулюючи роботу підрозділів), доцільно запропонувати працівникам відділу оплату посадових окладів за штатним розписом, а начальнику маркетингового відділу – заробітну плату на 20% більшу, ніж у інших фахівців відділу.

Умовна заробітна плата працівників маркетингового відділу представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Заробітна плата працівників маркетингового відділу

Посада	Оклад	Сума, грн.	Загальна сума, грн.
Маркетинг-менеджер	фіксований	12000,0	
Менеджер з реклами	фіксований	12000,0	
Начальник маркетингового відділу	фіксований	15000,0	
Всього по окладу			39000,0
Надбавка, грн. (за результатами виконаних робіт)			
Маркетинг-менеджер	+15%	1800,0	
Менеджер з реклами	+15%	1800,0	
Начальник маркетингового відділу	20%	3000,0	
Всього по надбавці			6600,0
Місячний фонд заробітної плати (грн.): 39000,0+6600,00			45600,0
ФОП на рік (грн.): 45600,0 *12 місяців			574200,0

Операційні (поточні) підприємства на реалізацію проекту наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Операційні (поточні) витрати, тис. грн.

Стаття витрат	Сума, грн.
Заробітна плата працівників маркетингового відділу (річна)	574200,0
Інші витрати (прибирання приміщення, електроенергія, Інтернет та ін.): 600,00 грн. / тиждень; 2400 грн. / місяць 2400 грн. * 12 місяців	28800,0

Всього :

576000,0

Таким чином, на розробку, реалізацію й впровадження проекту буде потрібно 669000,00 грн. (93000 грн. + 576000 грн.) і період в один місяць.

Для оцінки ефективності запропонованого в ході дослідження заходу щодо введення в організаційну структуру ПП «Будпостач» маркетингового відділу, зробимо відповідні розрахунки:

1. На підставі представлених вище даних ми з'ясували, що загальні витрати на реалізацію проекту в розрахунковому періоді складуть 669,0 тис. грн.

2. Визначаємо середній чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за місяць на початок впровадження проекту по введенню в організаційну структуру ПП «Будпостач» відділу маркетингу (грудень 2021 рік). Дані для розрахунків узято зі «Звіту про фінансові результати за 2021 р.»:

$$322620,0 \text{ тис. грн.} / 12 \text{ міс.} = 26885,0 \text{ тис. грн.}$$

3. Постійні (адміністративні) витрати протягом усього періоду залишатимуться незмінними і становитимуть:

$$13580,0 \text{ тис. грн.} / 12 \text{ міс.} = 1131,7 \text{ тис. грн.}$$

4. Змінні витрати, так само як і чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), визначаються за один місяць:

$$193570,0 \text{ тис. грн.} / 12 = 16130,8 \text{ тис. грн.}$$

Згідно фінансової звітності підприємства, змінні витрати зростають, у середньому, на 3-5% щомісяця.

5. Витрати в перший місяць (січень 2023 року) зазначені з урахуванням одноразових витрат:

$$1131,7 \text{ тис. грн.} + 93,0 \text{ тис. грн.} + 45,6 \text{ тис. грн.} = 1268,6 \text{ тис. грн.}$$

6. Витрати постійні щомісячні:

$$1131,7 \text{ тис. грн.} + 45,6 \text{ тис. грн.} = 1177,3 \text{ тис. грн.}$$

Згідно фінансової звітності підприємства, чистий дохід від реалізації зростає, у середньому, на 7-10 % щорічно.

Розрахунок передбачуваного доходу від реалізації проекту з урахуванням наявних на підприємстві доходів і витрат представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок передбачуваного доходу від впровадження проекту, тис. грн.

Показники	2021 (грудень) базовий	Січень 2023	Лютий 2023	Березень 2023	Квітень 2023	Травень 2023	Червень 2023	Всього (за 6 місяців)
Чистий дохід від реалізації продукції	26885,0	27229,2	28640,7	28299,4	29370,3	29115,5	29301,3	171956,4
Витрати:	17308,1	17883,3	19090,4	19803,8	20532,6	21499,3	22516,1	121325,5
- постійні	1177,3	1268,6	1177,3	1177,3	1177,3	1177,3	1177,3	7155,1
- змінні	16130,8	16614,7	17913,1	18626,5	19355,3	20322,0	21338,8	114170,4
Дохід від реалізації проекту	0,00	9345,9	9550,3	8495,6	8837,7	7616,2	7962,5	51808,2

Таким чином, одержаний дохід від реалізації проекту складе 51808,2 тис. грн. за 6 місяців. Зростання доходу від реалізації проекту відбуватиметься, починаючи із січня 2023 року.

Рентабельність проекту буде становити: $51808,2 / 669,0 = 74,4 \%$

Таким чином, введення в організаційну структуру ПП «Будпостач» відділу маркетингу дозволить підприємству збільшити додатковий дохід на 74,4% або на 51808,2 тис. грн. за 6 місяців, що свідчить про безумовну доцільність та ефективність проекту.

Крім того, впровадження проекту по введенню в організаційну структуру ПП «Будпостач» відділу маркетингу призведе до зміцнення самої організаційної структури; підвищення інтересу споживачів; підвищення продуктивності праці працівників; збільшення підсумкової прибутковості до 10%.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даній кваліфікаційній роботі нами було здійснено теоретичне та методичне обґрунтування сутності процесу збалансування управлінських повноважень на підприємстві.

Перший розділ випускної кваліфікаційної роботи висвітлює теоретичні аспекти збалансування управлінських повноважень на підприємстві. Нами було з'ясовано, що повноваження – це визначене певним способом обмежене право на використання ресурсів підприємства і спрямовування зусиль підлеглих працівників на виконання різних виробничих завдань. Повноваження бувають: розпорядницькими, координаційними, рекомендаційними, контрольно-звітними.

Другий розділ випускної кваліфікаційної роботи присвячений дослідженню практики збалансування управлінських повноважень на ПП «Будпостач». Ми дізналися, що це підприємство, яке займається як оптовою торгівлею в сегменті B2B, так і роздрібними продажами, з використанням механізму власного Інтернет магазину. За роки роботи на українському ринку ПП «Будпостач» виросло у компанію, яка твердо стоїть на ногах і відома багатьом діловим людям в Україні.

Представляє ПП «Будпостач» генеральний директор. Відносини між підприємством та його працівниками регулюються колективним договором. У посадові інструкціях визначено посадові обов'язки працівників.

На ПП «Будпостач» присутні три ланки керівництва: вища, середня й нижча. Керівник вищої ланки – генеральний директор; керівники середньої ланки – технічний директор, комерційний директор та фінансовий директор; керівники нижчої ланки – начальники відділів.

Генеральний директор управляє компанією, ним віддаються розпорядження та накази, приймаються рішення щодо зміни штатного розпису, здійснюється представництво інтересів компанії перед іншими юридичними і фізичними особами. Своєю чергою, ним делегується частина своїх

повноважень: фінансовому директору – у частині ведення бухгалтерського та фінансового обліку; технічному директору – у частині вирішення технічних питань; комерційному директору – у частині вирішення питань щодо управління комерційною діяльністю компанії та співпрацею з клієнтами. Делегування повноважень звільняє генерального директора ПП «Будпостач» від багатьох поточних справ і дозволяє зайнятися вирішенням найбільш складних проблем.

У третьому розділі нами визначено напрями збалансування управлінських повноважень на ПП «Будпостач». Удосконалення управлінської діяльності ПП «Будпостач» ми вбачаємо власне в удосконаленні його організаційної структури шляхом введення нового підрозділу – маркетингового відділу.

Так як сьогодні підприємству важливо швидко адаптуватися в бізнес-середовищі, тому необхідним є постійний контроль не тільки за внутрішніми процесами на підприємстві, але й за діяльністю конкурентів. Впровадження маркетингового відділу в структуру ПП «Будпостач» дозволить не тільки комплексно проводити аналіз функцій зовнішнього й внутрішнього маркетингу, але й усунути наявні недоліки. За умови чітко організованої маркетингової діяльності керівництво підприємства зможе одержати необхідні дані, які, по суті, стануть основою для його розвитку.

Проведення даних заходів підвищить ефективність діяльності підприємства. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів показує, що витрати на впровадження проекту покриваються у повному обсязі, а підприємство отримає додатковий дохід в сумі 51808,2 тис. грн. (тобто, більше на 74,4%) за 6 місяців. Дані результати свідчать про безумовну доцільність введення в організаційну структуру ПП «Будпостач» маркетингового відділу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: навчальний посібник. 3-тє вид. Київ: ВД «Професіонал», 2012. С.88-92
2. Бондар-Підгурська О.В., Глебова А.О. Ділове адміністрування (корпоративне управління): навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2015. 448 с.
3. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2009. 195 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навчальний посібник. 3-тє вид. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
5. Віденко В.М. Менеджмент: підручник для студентів вищих навч. закладів. Київ: Кондор, 2012. 584 с.
6. Дахно І. І. Ділова кар'єра: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 528 с.
7. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 440 с.
8. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Вид. 2-ге, перероб. і допов. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288с.
9. Єгоращенко І.В. Організація праці менеджера: конспект лекцій. Одеса: Вид-во «ТЕС», 2009. 120 с.
10. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / Пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.
11. Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
12. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Особистий, корпоративний та публічний тайм-менеджмент» / Уклад.: О.Я. Маліновська. Львів, 2018. 112 с.
13. Курс лекцій з дисципліни «Основи менеджменту» для студентів спеціальності 275 «Транспортні технології». Тернопіль: ТНТУ, 2017. 78 с.
14. Менеджмент: навчальний посібник / Г. Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю.

В. Поканевич, та ін. ; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2015. 550 с.

15. Михайлов С.І. Менеджмент: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 536 с.

16. Одаренко Т.Є. Конспект лекцій з курсу «Організація праці менеджера» (для студентів та слухачів заочної форми навчання ФПОтаЗН). Харків, 2016. 142 с.

17. Організація праці менеджера. Опорний конспект лекцій для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напрямку підготовки «Менеджмент» / Уклад.: І.В. Іванова І. В. Київ: КНТЕУ, 2009. С. 45-48, 72-73

18. Організація праці: навчальний посібник / В. М. Данюк, А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова; За заг. ред. В. М. Данюк. Київ: КНЕУ, 2011. 332 с.

19. Варава Л.М., Максимчук А.Г., Варава А.А., Аратюнян А.Р. Організація праці менеджера: навчальний посібник. Кривий Ріг: Криворізький технічний університет, 2014. 477 с.

20. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. 4-е вид., перер. і доп. Київ: «Кондор», 2015. 563 с.

21. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.

22. Потапов С. Делегування повноважень: синдром «матері-героїні» в менеджменті. Management. 2014. №12. С. 15-16

23. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / За ред. Ю. Є. Петруня; 3-тє вид. Київ : ЦУЛ, 2015. 216 с.

24. Сацков Н. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя. Донецк: Сталкер, 2012. 262с.

25. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 360 с.

26. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: лекції. К.: Центр учбової літератури, 2011. С.90-99

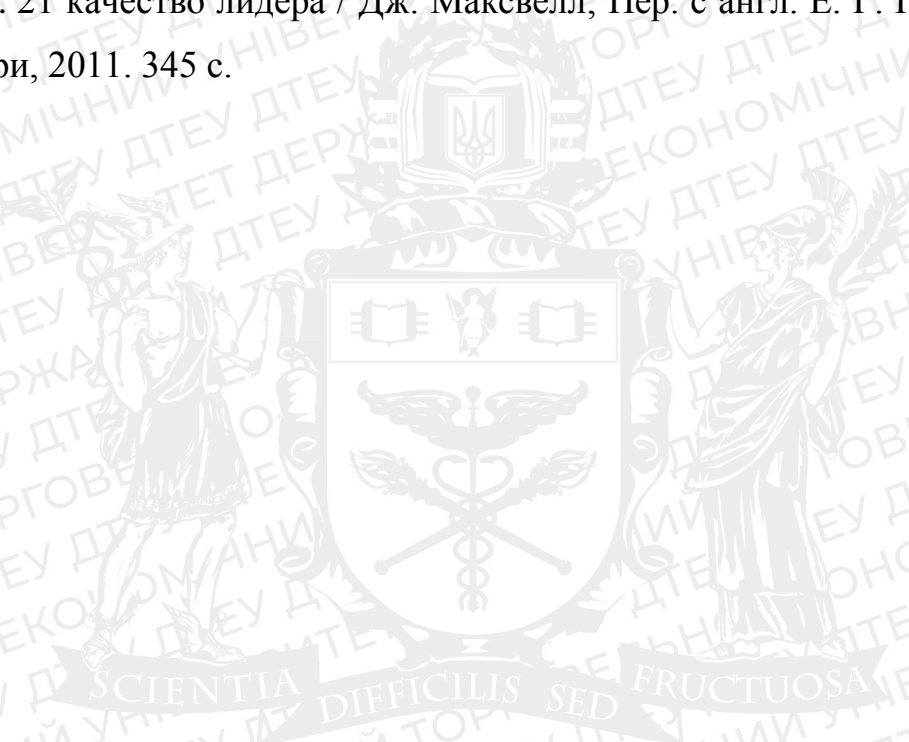
27. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Тайм-менеджмент: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2012. С. 121-127

28. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волошук В. В. Основи менеджменту: навчальний посібник. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. 336 с.

29. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Либідь, 2009. 448 с.

30. Хмурова В. В. Менеджмент підприємницької діяльності: навчальний посібник. Київ, 2013. 286 с.

31. 21 качество лидера / Дж. Максвелл; Пер. с англ. Е. Г. Гендель. Минск.: Попурри, 2011. 345 с.



Фінансова звітність ПП «Будпостач» за 2019-2021 роки

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до
фінансової звітності»

Підприємство ПП «Будпостач»
Територія Київська область
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство
Вид економічної діяльності
Середня кількість працівників
Адреса, телефон Україна, 02099, Київ, вул. Бориспільська, 9-Е
Одиниця виміру: тис. грн.
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ		
01	01	2021
24267110		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	30,0	10,0
первісна вартість	1001	150,0	150,0
накопичена амортизація	1002	(120,0)	(140,0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3020,0	6710,0
Основні засоби	1010	26840,0	28830,5
первісна вартість	1011	28820,0	32180,6
знос	1012	1980,0	3350,1
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	1270,0	1270,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14400,0	24050,3
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	45560,0	60870,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	90330,0	95940,3
Поточні біологічні активи	1110		
Незавершене виробництво	1115	2420,0	2650,0
Готова продукція	1120	15540,2	17800,9
Товари	1121	1290,0	1780,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	53130,7	27320,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	60,0	390,0

у тому числі з податку на прибуток	1136		
за виданими авансами	1137	2440,0	2205,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4980,0	5443,8
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	14879,1	56220,0
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	185070,0	209750,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	140,2	49,9
Баланс	1300	230770,2	270670,9
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10080,0	10080,0
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	19610,0	10777
Резервний капітал	1415	4820,0	451
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	188230,5	241562,8
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	222740,5	262870,8
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525	9,0	0
Усього за розділом II	1595	9,0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	7480,15	6983,4
розрахунками з бюджетом	1620	110,05	250,8
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	90,5	90,9
розрахунками з оплати праці	1630	80,0	285,0
розрахунками з позабюджетних платежів	1635		
розрахунками з одержаних авансів	1640	230,0	160,0
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	30,0	30,0
Усього за розділом III	1695	8020,7	7800,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	230770,2	270670,9

Керівник
Головний бухгалтер



Підприємство ПП «Будпостач»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за
ЄДРПОУ

КОДИ		
01	01	2021
24267110		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за _____ 2020 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	365630,0	284460,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	226250,0	164640,0
Валовий:			
прибуток	2090	139380,0	119810,0
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	20650,0	18570,0
Витрати на збут	2150	15360,0	11870,0
Інші операційні витрати	2180	20250,0	20880,0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	83120,0	68490,0
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	8410,0	2120,0
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		2430,0
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	91530,0	68180,0
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	25460,0	17050,0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	66060,0	51130,0
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	203160,0	203600,0
Витрати на оплату праці	2505	53290,0	40460,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	20530,0	14680,0
Амортизація	2515	10740,0	8740,0
Інші операційні витрати	2520	16610,0	16700,0
Разом	2550	304330,0	284180,0

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку I «Загальні вимоги до
фінансової звітності»

Підприємство ПП «Будпостач»
Територія Київська область
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство
Вид економічної діяльності
Середня кількість працівників _____

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ		
01	01	2022
24267110		

Адреса, телефон Україна, 02099, Київ, вул. Бориспільська, 9-Е
Одиниця виміру: тис. грн.

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10,0	40,0
первісна вартість	1001	150,0	190,0
накопичена амортизація	1002	(140,0)	(150,0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6710,0	9820,0
Основні засоби	1010	28830,5	32180,6
первісна вартість	1011	32180,6	37330,1
знос	1012	3350,1	5140,5
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	1270,0	9120,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	24050,3	37710,2
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	60870,8	88870,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	95940,3	107470,1
Поточні біологічні активи	1110		
Незавершене виробництво	1115	2650,0	1180,0
Готова продукція	1120	17800,9	20460,0
Товари	1121	1780,0	2980,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	27320,2	47640,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	390,0	320,0
за тому числі з податку на прибуток	1136		

за виданими авансами	1137	2205,0	12020,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5443,8	24780,2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	56220,0	21749,6
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	209750,2	238600,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	49,9	78,4
Баланс	1300	270670,9	327550,0
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10080,0	10080,0
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	10777,0	120310,0
Резервний капітал	1415	451,0	5020,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	241562,8	182440,0
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	262870,8	317850,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	6983,4	8348,4
розрахунками з бюджетом	1620	250,8	280,1
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	90,9	120,6
розрахунками з оплати праці	1630	285,0	210,3
розрахунками з позабюджетних платежів	1635		
розрахунками з одержаних авансів	1640	160,0	690,6
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	30,0	50,0
Усього за розділом III	1695	7800,1	9700,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	270670,9	327550,0

Керівник



Головний бухгалтер

Підприємство ПП «Будпостач»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за
ЄДРПОУ

КОДИ		
01	01	2022
24267110		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за _____ 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	322620,0	365630,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	193570,0	226250,0
Валовий:			
прибуток	2090	129050,0	139380,0
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	13580,0	20650,0
Витрати на збут	2150	8010,0	15360,0
Інші операційні витрати	2180	1410,0	20250,0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	106060,0	83120,0
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	8000,0	8410,0
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	114060,0	91530,0
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	32890,0	25460,0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	81170,0	66060,0
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	221560,0	203160,0
Витрати на оплату праці	2505	54180,0	53290,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	20910,0	20530,0
Амортизація	2515	11140,0	10740,0
Інші операційні витрати	2520	16890,0	16610,0
Разом	2550	324680,0	304330,0

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер



ЗАТВЕРДЖУЮ

Генеральний директор

ПП «Будпостач»

Д.В. Шитлін

«3» січня 2022 р.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ КОМЕРЦІЙНОГО ДИРЕКТОРА

I. Загальні положення

1. Директор комерційний призначається на посаду і звільняється з посади наказом генерального директора ПП «Будпостач».
2. Директор комерційний безпосередньо підпорядковується генеральному директору ПП «Будпостач».
3. У своїй роботі комерційний директор керується Конституцією України, нормативно-правовими і законодавчими актами України, Кодексом законів про працю і цією посадовою інструкцією.
4. Кваліфікаційні вимоги: на посаду комерційного директора може бути призначений працівник з вищою економічною освітою і стажем роботи у відповідній галузі на керівних посадах не менше п'яти років.
5. Директор комерційний повинен знати:
 - постанови, розпорядження, накази вищестоящих органів, методичні, нормативні та інші керівні документи з управління якістю продукції;
 - організаційну структуру управління підприємством;
 - методи планування і підвищення якості та ефективності надання послуг;
 - вимоги і порядок ліцензування окремих видів господарської діяльності підприємства;
 - номенклатуру, перелік товарів якими торгує підприємство;
 - вимоги щодо організації збуту і порядок оформлення технічної документації на постачання і збуту готової продукції;
 - умови постачання, зберігання і відвантаження продукції підприємства;
 - основи законодавства про працю України;
 - основи менеджменту і маркетингу;
 - перелік відомостей що становлять комерційну таємницю підприємства;
 - перспективи технічного і соціального розвитку підприємства;
 - порядок розробки і затвердження планів господарсько-фінансової діяльності підприємства;
 - організацію фінансової роботи на підприємстві, матеріально-технічного забезпечення, транспортного обслуговування;

- організацію вантажно-розвантажувальних робіт;
- вимоги і порядок роботи з ПК, облік поточного товарообороту підприємства;
- правила внутрішнього трудового розпорядку підприємства;
- норми і вимоги з охорони праці, протипожежної безпеки і виробничої санітарії;
- вимоги з охорони навколишнього середовища.

6. _____.
7. _____.

II. Завдання та обов'язки

Директор комерційний зобов'язаний:

1. Здійснювати керівництво господарсько-фінансовою діяльністю підприємства у питаннях матеріально-технічного постачання, збуту продукції, транспортного і адміністративного обслуговування, забезпечуючи ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів, зниження їх витрат, прискорення термінів оборотності оборотних коштів;
2. Організовувати і контролювати роботу підзвітних структурних підрозділів;
3. Розробляти проекти господарських договорів і комерційних контрактів, подаючи їх вищестоящому керівнику для узгодження;
4. Керувати роботою зі створення дилерської мережі збуту продукції;
5. Проводити маркетингові дослідження на ринку товарів і послуг, формувати базу даних товарів і послуг, що цікавлять підприємство;
6. Здійснювати контроль за виконанням плану реалізації продукції, матеріально-технічного забезпечення підприємства, плану з прибутку;
7. Брати участь у розробці планів маркетингових досліджень;
8. Розробляти поточні і перспективні плани з розширення господарської діяльності підприємства;
9. Здійснювати контроль за виконанням зобов'язань за поставками продукції (номенклатурою, кількістю, асортиментом, якістю, термінами, та іншими умовами поставки);
10. _____.
11. _____.

III. Права

Директор комерційний має право:

1. Представляти підприємство на переговорах з партнерами, на нарадах, конференціях;
2. Отримувати від керівників структурних підрозділів і виконавців необхідну для роботи інформацію;
3. Видавати накази і розпорядження в межах своєї компетенції щодо фінансово-господарської діяльності підприємства;

4. Вносити вищому керівництву пропозиції щодо удосконалення роботи, пов'язаної з передбаченими цією посадовою інструкцією обов'язками.

5. _____.

6. _____.

IV. Відповідальність

Комерційний директор несе відповідальність за:

1. Якість і своєчасність виконання покладених на нього цією посадовою інструкцією обов'язків;

2. Нерозголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства;

3. Роботу підпорядкованих підрозділів;

4. Дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку;

5. Дотримання інструкцій і вимог з охорони праці, протипожежної безпеки і виробничої санітарії.

6. _____.

7. _____.

УЗГОДЖЕНО:

Начальник юридичного відділу: _____

« _____ » _____ р.

З інструкцією ознайомлений: _____

« _____ » _____ р.